

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM HAB. COMÉRCIO EXTERIOR**

**RENATA DA SILVA RODRIGUES**

**A SUSTENTABILIDADE EM DISCUSSÃO: UM ESTUDO DO CONCEITO NA  
PERSPECTIVA DE EXPERIÊNCIA DE UM GESTOR**

**CRICIÚMA  
2016**

**RENATA DA SILVA RODRIGUES**

**A SUSTENTABILIDADE EM DISCUSSÃO: UM ESTUDO DO CONCEITO NA  
PERSPECTIVA DE EXPERIÊNCIA DE UM GESTOR**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de 7<sup>a</sup> no curso de Administração com Hab. Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Thiago Henrique Almino Francisco

**CRICIÚMA**

**2016**

**RENATA DA SILVA RODRIGUES**

**A SUSTENTABILIDADE EM DISCUSSÃO: UM ESTUDO DO CONCEITO NA  
PERSPECTIVA DE EXPERIÊNCIA DE UM GESTOR**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela  
Banca Examinadora para obtenção do Grau de 7<sup>o</sup>,  
no Curso de Administração com Hab. Comércio  
Exterior da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense, UNESC.


Criciúma, 22 de Junho de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Henrique Almino Francisco - (Mestre) - Orientador



---

Prof. Izabel Regina de Souza - (Mestre)



---

Prof. Jaime Dagostin Picolo - (Mestre)

**CRICIÚMA**

**2016**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus Pais, que sempre estiveram ao meu lado, apoiando para os estudos e que proporcionaram que entrada para Universidade.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente aos meus pais, afinal sem eles não estaria cursando minha graduação. Agradecimento em especial ao professor Thiago Henrique Almino Francisco por toda a orientação e paciência comigo, também à Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, por proporcionar a oportunidade de cursar uma graduação.

**“Os problemas significativos que enfrentamos não podem ser resolvidos no mesmo nível de pensamento em que estávamos quando os criamos.”**

**Albert Einstein**

## RESUMO

RODRIGUES, Renata. **A Sustentabilidade em Discussão: Um Estudo do Conceito na Perspectiva de Experiência de um Gestor.** 2016 63 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Sustentabilidade empresarial é um conjunto de ações que uma empresa toma, visando o respeito ao meio ambiente e o desenvolvimento sustentável da sociedade. Diante disso, o estudo objetivou analisar as ações que são desenvolvidas por uma empresa que atua no ramo da cerâmica que se aplicam à promoção da sustentabilidade. Respondendo ao problema questionado sobre quais ações uma empresa cerâmica desenvolve para a promoção da sustentabilidade. Metodologicamente, caracterizou-se por uma pesquisa descritiva e explicativa, com abordagem qualitativa, levantamento de dados através da documentação direta e indireta, quanto aos meios de investigação utilizados estudo de campo e estudo de caso, instrumento de levantamento de dados através de entrevista semi-estrutura enviada diretamente para o gestor ambiental, amostragem não probabilística intencional. Os meios de análise de dados foram codificação áxil e análise de conteúdo. Verificou-se que a empresa atua na área da indústria cerâmica há 50 anos e atua como uma empresa sustentável há 9 anos. Utiliza de ações para melhoria do meio ambiente de seu entorno, realizando ações para diminuir o impacto negativo de suas atividades produtivas, bem como orientar as pessoas ao seu redor do uso consciente dos recursos naturais e a importância sobre as formas de reutilização. Atende as leis e padrões ambientais estabelecidos pelos órgãos ambientais, conta com licenças ambientais para a boa execução das suas atividades sustentáveis. A empresa possui um equilíbrio dinâmico e permanente entre o nível ambiental, social e econômico.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Empresa. Gestor.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1- Modelo de sociedade do Conhecimento .....	25
Figura 2- Estrutura Organizacional baseada no Conhecimento .....	26
Figura 3- Tripé da Sustentabilidade Empresarial .....	32



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Princípios da Administração e seus procedimentos .....	21
Quadro 2- Desafios para Promoção da Sustentabilidade na Organização .....	46
Quadro 3 - Ações nos princípios da sustentabilidade local .....	50
Quadro 4 - Ações nos princípios da sustentabilidade global .....	53

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

SCS	Scientific Certification Systems
RSE	Responsabilidade Social Empresarial

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>15</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
2.1 A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO: HISTÓRICO E SUAS DEFINIÇÕES .....	18
<b>2.1.1 AS DEFINIÇÕES DE ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>22</b>
2.2 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO: DEFINIÇÕES E CONTRIBUIÇÕES .....	24
<b>2.2.1 As organizações baseadas no conhecimento .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.2 A economia do conhecimento .....</b>	<b>27</b>
2.3 A SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES .....	28
<b>2.3.1 Dimensões da sustentabilidade.....</b>	<b>31</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>36</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	36
<b>3.1.1 Técnica Empregada: Documentação indireta e direta .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1.2 Abordagem dos objetivos: Descritiva e Explicativa.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1.3 Abordagem do problema: Qualitativa.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1.4 Procedimentos técnicos: Estudo de campo e Estudo de caso.....</b>	<b>39</b>
3.2 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	40
3.3 PROCEDIMENTO AMOSTRAL .....	40
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS .....	40
<b>3.4.1 Codificação Axial.....</b>	<b>41</b>
<b>3.4.2 Análise de conteúdo .....</b>	<b>41</b>
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	42
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>43</b>
4.1 A CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	43
4.2 A SUSTENTABILIDADE EM SUA VISÃO GERAL: IMPACTOS DA REGULAÇÃO NA EMPRESA.....	44
4.3 O CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA .....	46

<b>4.3.1 Ações locais nas perspectivas social, ambiental e econômica .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3.2 Ações globais perspectivas social, ambiental e econômica .....</b>	<b>50</b>
<b>4.4 Ações de contingência: Tornando a empresa mais sustentável.....</b>	<b>53</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As questões ambientais vêm chamando muita atenção na discussão internacional sobre globalização. Ambientalistas destacam que os problemas ambientais são globais sendo assim as medidas a serem tomadas requerem ser igualmente globais (PORTILHO, 2005).

Existe uma exigência global para que as empresas tragam para suas atividades os princípios de sustentabilidade nos seus modelos de gestão e contribuam para o alcance do desenvolvimento sustentável do planeta. Os modelos econômicos, sociais e políticos tradicionais foram criados com base no paradigma mecanicista antropocêntrico, que coloca o homem como centro do universo. As novas tecnologias pós-revolução industrial adequaram a concentração de riqueza dos países industrializados assim sendo, um grande aumento da população (CORAL; ROSSETO; SELIG, 2003).

O desmatamento descontrolado, mau uso da água potável, degradação do solo em virtude das técnicas de produção, poluição de rios por esgoto sanitário, poluição do ar através de liberação de gases como o dióxido de carbono gerado na queima de combustíveis fósseis, o gás metano gerado pela pecuária e queima da biomassa e o óxido nitroso produzido pelas fábricas além de gases com flúor tais como os fluorhidrocarbonos e os perfluorocarbonos, são exemplos de contaminação do meio ambiente que vem trazendo inúmeros problemas de saúde, doenças respiratórias como bronquite, rinite e asma levam milhares aos hospitais todos os anos prejudicando a qualidade de vida das pessoas.

A sustentabilidade ambiental adquiriu cautela, uma vez que está relacionado ao impacto das atividades organizacionais sobre a sociedade, o que inclui saúde, bem-estar, ambientes urbanos, qualidade do ar e da água, congestionamento, impactos ecológicos, esgotamento ou manutenção dos recursos e poluição (SOUZA; DAHMER, 2013).

O setor cerâmico no Brasil é um dos mais importantes e está em constante crescimento tecnológico, atraem altos índices de investimentos em capacitação e custos de instalações. Pode-se dizer que este setor é um segmento da indústria de transformação, de capital intensivo, incluído no ramo de minerais não metálicos e tem como atividade produzir pisos e azulejos (BRASIL, 2006).

Entende que o revestimento cerâmico pode ser classificado de acordo com o processo de preparação da massa, ou seja, via úmida e via seca. Via úmida é a mistura de várias matérias primas moídas e homogêneas feitas em moinhos de bolas em meio úmido. Já a via seca as placas cerâmicas são feitas em um processo de moagem a seco das matérias primas, por moinhos de martelo e inclinado (BRASIL, 2006).

Com base nisso este trabalho vem para analisar as ações que uma empresa de cerâmica desenvolve aplicando-se à promoção da sustentabilidade, analisando qual a importância para a empresa ter essas ações e de que forma são feitas, bem como quais melhorias trazem para a sociedade.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Com tanta poluição surge graves efeitos negativos em relação à saúde da população, pesquisa realizado pela eCycle mostra que em todo mundo no ano 2000 800 mil pessoas morreram afetadas pela poluição do ar, já em 2010 esse numero tem um aumento muito grande e passa para 3,2 milhões de pessoas mortas devido aos poluentes, 65% dessas mortes estão localizadas na Ásia. Foi elaborada uma pesquisa pela Organização Mundial da Saúde (2015), onde mostra que a poluição atmosférica mata oito milhões de pessoas por ano.

Um dos grandes problemas hoje está na poluição do ar, afinal não tem como fugir do ar que estamos respirando, o aumento descontrolado de automóveis, queima de carvão e diesel nas grandes produções de indústrias, prejudica o sistema respiratório, e causam inflamação de veias e artérias dificultando a passagem de sangue do corpo humano.

As grandes empresas industriais têm grande culpa sobre estes impactos causados ao meio ambiente, devido ao seu processo produtivo de produtos e serviços não serem alinhadas as leis ambientais, de forma a garantir o uso consciente de matérias primas, reutilização de resíduos de sua produção, consumo consciente de fontes naturais e descarte de materiais não recicláveis em locais corretos.

É notável que muitas empresas já se tornaram sustentáveis visando não só o aspecto ambiental, mas também, uma forma de se tornar mais competitiva no mercado, usando desta ação algo inovador e diferencial em seus produtos.

Levando em consideração essas informações é possível perceber que enfrentamos um grande problema mundial de poluição, o setor público vem fazendo o que pode para resolver o problema? Talvez. Mas ainda assim falta um grande planejamento e ações entre governo, empresas e pessoas para descontaminação do ar e também para acabar com todo e qualquer tipo de contaminação de terra e água. Desta maneira surge a questão problema de pesquisa: Quais as ações que são desenvolvidas por uma empresa que atua no ramo da cerâmica que se aplicam à promoção da sustentabilidade?

## 1.2 OBJETIVOS

Será apresentado o objetivo geral da pesquisa bem como os objetivos específicos que irão compor o trabalho.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as ações que são desenvolvidas por uma empresa que atua no ramo da cerâmica que se aplicam à promoção da sustentabilidade.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a empresa que é objeto de estudo e os desafios encontrados para a promoção da sustentabilidade;
- b) Identificar as práticas regulatórias que impulsionam a sustentabilidade na organização;
- c) Analisar as ações que são desenvolvidas no contexto local e global da sustentabilidade;
- d) Sugerir ações para fortalecer o equilíbrio ambiental, econômico e social sustentável da organização.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O propósito deste estudo é analisar ações sustentáveis dentro de uma organização do setor cerâmico do estado de Santa Catarina visando o interesse e preocupação da mesma com os impactos causados por suas atividades produtivas ao meio ambiente e assim mostrar quais projetos são executados para diminuição destes impactos.

Para que o mundo não entre em colapso é preciso encontrar formas sustentáveis de desenvolvimento, além de integrar as questões sociais e ambientais nesse processo de como nosso ambiente vive, o que está acontecendo com ele e principalmente o que estamos fazendo de positivo para que melhore, esta pesquisa propiciará o bem que tal empresa faz para que seus atos não impactem tanto na degradação (FREITAS, 2015).

Desta forma, o estudo é importante visto que a pesquisa junto a uma empresa sustentável no ramo cerâmico apresenta ao leitor o valor de compreender as variadas formas de degradação, mas também as variadas ações que podem ser realizadas para diminuir esta degradação.

Sua relevância destaca-se na análise de uma empresa local da região Sul do estado de Santa Catarina, que pode servir de pesquisa para acadêmicos, demonstrando ações que podem ser exercidas por uma empresa sustentável, bem como os desafios encontrados para iniciar atividades sustentáveis.

O estudo irá somar para o banco de dados da universidade sobre o tema sustentabilidade empresarial, de forma à contribuir para o enriquecimento do conhecimento sobre o tema.

Serão demonstradas formas de preservação do meio ambiente, afinal muitas pesquisas demonstram que é necessário que todas as pessoas se preocupem com o ambiente socioambiental e inicie sua participação de forma a contribuir positivamente para o desenvolvimento sustentável de forma a garantir o estilo de vida das gerações futuras.

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

No primeiro capítulo trata-se da Introdução e seus agregados, segundo capítulo inicia a Fundamentação teórica com os temas referenciais que dão suporte a pesquisa, o terceiro capítulo aborda os Métodos de execução da pesquisa, o



quarto capítulo é analisado os Resultados da pesquisa e o quinto capítulo é concluído o trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo trata dos temas que dão suporte a pesquisa, com ênfase nos assuntos que tratam da ciência da administração seu histórico e definição de organização, sociedade do conhecimento sua definição e contribuição e sustentabilidade nas organizações abordando suas dimensões.

### 2.1 A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO: HISTÓRICO E SUAS DEFINIÇÕES

Administração trata-se de orientar, dirigir e controlar os estímulos de um grupo de pessoas para o alcance de objetivo comum pode-se dizer que a ciência da administração é habilitada de realizar certas coisas. Trata-se da aplicação de técnicas práticas mistas, com contribuição de outras ciências, como psicológica, sociológica, econômica, matemática e outras (SILVA, 2007).

A administração como disciplina ou ciência é relativamente nova (MARIENSE, 1989).

A ciência da administração estuda seus desafios a partir do uso de instrumentos e procedimentos científicos que, aplicados nas empresas, geram conhecimentos que podem desenvolver resultados competitivos, fomentando uma estrutura que permita o desenvolvimento de um negócio baseado no conhecimento (D'ARIENZO, 2008).

Segundo os autores as pessoas vêm sendo administradas há muito tempo. Mesmo sendo bandos mais simples de caçadores e coletores de antigamente, normalmente todos os outros indivíduos respeitavam e respondiam à um líder de grupo que tomavam as decisões por todos. Na época, eles respondiam e zelavam pelo bem-estar de todo o resto do grupo. De acordo com o crescimento das sociedades, esse tipo de comunidade se torna mais complexa, sendo assim foi ficando indispensável a presença de pessoas e profissionais capacitados para gerenciar as atividades. Essa reflexão deu origem à gênese da Administração (STONER; FREEMAN, 1994).

O histórico do administrador iniciou com o planejamento e direção dos métodos empresariais com a intenção de atender as mudanças que acontecem de curto ou longo prazo do mercado. Os executivos que dirigiram as empresas

industriais seguiram um padrão reconhecível de desempenho. É possível dividir a história da estratégia americana em quatro fases:

A primeira fase (acumulação de recursos) aconteceu anos após a guerra civil americana (1865), no momento em que houve a grande expansão de construções ferroviárias, que por sua vez, criou o mercado para ferro e aço junto com o moderno mercado de capitais. Período esse que tem como característica principal o rápido crescimento urbano, em meados de 1880, toda e qualquer empresa poderia atingir por estrada de ferro um grande mercado urbano, porém nesse período os donos de empresas preferiam ampliar instalações a organizar uma rede de distribuição, mais tarde foi criada a organização do marketing, que além de assegurar o controle de rede de distribuição também se tinha a preocupação em manter as fontes para compra de matéria prima. Todo este controle de integração vertical permitiu o aparecimento da economia de escala (LODI, 2003).

A segunda fase (racionalização do uso dos recursos) tem início no momento da integração vertical, grandes novas empresas verticalmente integradas com a vontade de controlar novos mercados, esses pioneiros acumulavam mais instalações e pessoal do que o necessário, os custos de todas as unidades deviam ser diminuídos pela criação de uma estrutura funcional, com definição de linhas de autoridade e comunicação. Esta estrutura igual para as empresas devia estar ligada com as flutuações do mercado, tornou necessária uma coordenação entre fabricação e engenharia, desenho de produto e marketing, compras e fabricação com o intuito de reduzir os riscos das flutuações do mercado (LODI, 2003).

A terceira fase (novo crescimento) a diferença de custo, entre várias companhias, diminuiu e a margem de lucro baixou, o mercado se tornou mais saturado, as oportunidades para reduzir custo estavam sumindo e a margem de lucro baixa. Desta forma as empresas iniciaram a busca por novos produtos e mercados, a redução da margem de lucro causou a decisão então a diversidade para novos produtos desta forma a antiga estrutura funcional, começou a dificultar, as companhias que estavam mais envolvidas nessa diversificação abriram departamentos de pesquisa e desenvolvimento, engenharia de produto e desenho industrial (LODI, 2003).

A quarta fase (racionalização do uso de recursos em expansão) levou reorganização do departamento de marketing à abranger novas linhas. Os canais de

autoridade e comunicação da estrutura funcional mostravam-se inadequadas para atender a essa complexidade de produtos e operações devido a isto mudou para estrutura divisional descentralizada que cada linha de produto veio a ser administrada por uma divisão autônoma e integrada. Nesta fase houve o nascimento da preocupação pelo planejamento em longo prazo, pela avaliação do desempenho divisional e pela administração por objetos (LODI, 2003).

Frederick Taylor (1856- 1915) foi considerado o fundador da administração científica, iniciou sua carreira profissional como operário na Midvale Steel. Na época os patrões procuravam explorar ao Máximo e os operários trabalhavam o mínimo, isto chamou a atenção de Taylor foi aí que ele começou a estudar a produção de forma detalhada, sua primeira obra sobre estudos desse tipo era em relação a preocupação básica para aumentar a produtividade através do aumento da eficiência no nível operacional, surgiu essa obra da necessidade de distinção do salário do operário que produzia mais enquanto outro dava prejuízo pois era acomodado. Concluiu que não era justo pagar o mesmo para produção diferente. O estudo trouxe algumas vantagens tais como (MARIENSE, 1989):

- a) Eliminar movimentos inúteis;
- b) Racionalizar a seleção e treinamento;
- c) Melhorar a eficiência do operário;
- d) Distribuir uniformemente o trabalho;
- e) Usar de equidade para planos de produtividade;
- f) Maximizar a precisão dos cálculos de custos unitários.

Já na obra “Os princípios da Administração Científica, publicada em 1911 formulou (MARIENSE, 1989):

- O princípio do Planejamento: onde o critério individual do operário, a improvisação, a atuação empírica prática eram substituídos por métodos baseados em procedimentos científicos;
- O princípio do Preparo: deveria ter todo operário cientificamente selecionado e depois ser treinado para as tarefas;
- O princípio do Controle: garantir que o trabalho estava sendo feito de acordo com o planejado;
- O princípio da Execução: tarefas eram bem distribuídas com autoridade e responsabilidade.

Henry Fayol (1841- 1925) entrou para uma carbonífera com 19 anos, aos 25 nomeado gerente de minas e aos 47 assumiu a gerencia geral da “Compagnie Commantry Fourchambault ET Decazeville” em situação crítica, que foi muito bem-sucedida.

O aspecto de Fayol era de cima para baixo, ou seja, da direção para a linha operacional, sua preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa através da forma e disposição dos órgãos da organização e de suas inter-relações estruturais, seus princípios gerais da Administração (MARIENSE, 1989). Como pode ser visualizado no quadro 1:

**Quadro 1 – Princípios da Administração e seus procedimentos**

<b>Princípios da Administração</b>	<b>Procedimento</b>
Divisão do trabalho	Treinamento, a rotina de tarefas da mais certeza e segurança ao funcionário
Autoridade	Gestor difere quando deve haver autoridade e responsabilidade
Disciplina	Obediência, assiduidade, atividade respeitando as normas da empresa
Unidade de comando	O funcionário recebe ordens de apenas um chefe
Unidade de direção	Equipe de trabalho focada em um único objetivo
Subordinação de interesse individual ao interesse geral	Interesses gerais devem vir antes dos interesses particulares dentro da empresa
Remuneração do pessoal	Deve ter compensação correta sobre o trabalho exercido
Centralização	Deve ser usada conforme situação, dependendo do tamanho da empresa
Cadeia hierárquica	A comunicação percorre de forma hierárquica
Ordem	Cada coisa deve seguir em seu lugar, os objetivos devem estar em ordem determinada
Equidade	O tratamento dos superiores deve ser igual com todos os subordinados
Estabilidade	Diminuir rotatividade dentro da empresa
Iniciativa	Ter iniciativa e criatividade
Espírito de corpo	A união faz a força

Fonte: Elaboração própria (2016).

Portanto, a Administração é o conjunto de princípios e procedimentos utilizados para ter-se um bom funcionamento da empresa, mantendo responsabilidades em cada um dos princípios e executando todos de forma correta, para assim chegar a um objetivo comum da organização.

### 2.1.1 AS DEFINIÇÕES DE ORGANIZAÇÃO

A existência de organizações se dá, pois todos precisam de bens e serviços e são elas quem produz esses bens e serviços. Sendo assim as organizações estão aí para atender as necessidades e desejos da sociedade e do mercado com um todo (GUEDES, 2008).

Porém nem sempre existiu a necessidade de juntas pessoas e recursos para produzir bens e serviços para atender a sociedade, mas nos tempos contemporâneos, as empresas obtiveram mais união e volume. As organizações estão crescendo e melhorando dia a dia, sendo empurradas pela competitividade elevada e a exigência da sociedade (GUEDES, 2008).

Organização se trata da atividade de duas ou mais pessoas é racional coordenada em relação a um objetivo, é uma estrutura planejada e interpretada à tentativa deliberada de estabelecer relações padronizadas entre componentes que irão alcançar os objetivos de maneira eficiente (MARIENSE, 1989).

Toda organização formal é burocrática há três elementos básicos no tipo ideal de burocracia: Formalidade, Impessoalidade e Profissionalismo (MARIENSE, 1989).

1. Formalidade: há normas, leis e regulamentos que orientam um padrão de comportamento e explicam direitos e deveres dos participantes envolvidos;
2. Impessoalidade: relações acontecem entre superior e subordinado, os dois ocupando funções definidas. A obediência não é devida a alguém pessoalmente, mas ao cargo que é ocupado pelo superior;
3. Profissionalismo: em uma empresa o indivíduo recebe o seu salário para ser funcionário e dedicar apenas a esta empresa, fazendo desta o seu meio de vida. A Capacitação do indivíduo é o que faz tomar um cargo e a este dedicar-se profissionalmente (MARIENSE, 1989).

Na organização informal, as pessoas se agregam em função das relações pessoais e não hierárquicas que pode ser usada a favor da empresa, esta organização deve ser combinada corretamente para que seu potencial não choque com os objetivos da empresa. Esta espontaneidade é entendida pelos componentes

da empresa havendo uma grande ligação dentro e fora do local de trabalho, na maioria das vezes é importante priorizar a harmonia entre o pessoal com o grupo social que pertence do que cumprir com os objetivos organizacionais (MARIENSE, 1989).

Os grupos informais possibilitam o bem-estar e alívio das tensões através do convívio social, algumas características (MARIENSE, 1989):

- Seus membros realizam alguma força de atuação entre si;
- O indivíduo percebe que o grupo trás alguma recompensa para ele;
- Os membros são interdependentes;

Possibilitando o reconhecimento do grupo, estabilidade do grupo e o espírito de equipe, pois criam padrões de comportamento característicos, que se apóiam em seus valores, uso e costumes. Os valores da organização informal se definem pelo ritmo e a produtividade da empresa.

Toda organização para manter suas atividades bem executadas deve conter um organograma que é um gráfico que visualiza a estrutura da empresa e suas relações, é nele que se visualiza: a estrutura hierárquica, os órgãos e os canais de comunicação. O organograma não descreve cargos e funções, sendo apenas um gráfico das relações formais, normalmente sua estrutura é formada por linhas horizontais e verticais que ligam quadros de setores existentes na empresa e mostra a linha de relacionamento entre eles, mas ainda existem outros tipos de organograma, tais como, organograma vertical, organograma diagonal, organograma radial, organograma circular, organograma em barras e organograma linear (MARIENSE, 1989).

Existem em um organograma algumas vantagens e limitações, sendo as vantagens fixar com nitidez as obrigações e superioridade, aponta as funções de todas as unidades, não se trata apenas de uma hierarquia verbal, mas sim formal, proporciona uma melhor compreensão da empresa, mostra todos os prováveis fluxos de promoções, simplificar a titulação dos cargos, padronizarem a estrutura e auxiliar na classificação das tarefas. Uma das limitações se deve por não mostrar as relações informais, conduzir à inflexibilidade e tender à super simplificação. O organograma deve ser modificado sempre que necessário, caso contrário pode ocorrer um agente de más relações estruturais (MARIENSE, 1989).

## 2.2 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO: DEFINIÇÕES E CONTRIBUIÇÕES

A sociedade do conhecimento no contexto organizacional o gestor de pessoas deve estabelecer forma para que o trabalho em equipe se desenvolva de acordo com os desafios presentes no dia-a-dia, pois o ponto central desta é o conhecimento, ou seja, deve-se ter sempre a troca de informações. Trazendo novas fontes de vantagens competitivas com o intuito de inovar e criar novos produtos explorando novos mercados (SANTOS, 2009).

Está sociedade vem trazendo um novo tempo, apontado por mudanças que alcançam esferas da existência humana, e tem comunicações no centro da vida individual e coletiva. Trata-se de uma nova sociedade, definida pela mudança regular, pela virtualidade e pela velocidade (AMARAL, 2006).

A nova sociedade do conhecimento tem como ícone a mudança e a velocidade com que os fatos se realizam que resulta em um processo complexo de escolhas e decisões constantes, superando sempre novas exigências. Na era industrial o homem vivia em uma situação bem diferente do ponto de vista da tomada de decisão, o tempo para pensar e ponderar era bem maior. A forma de controlar os riscos diários da vida era mais fácil na sociedade industrial (AMARAL, 2006).

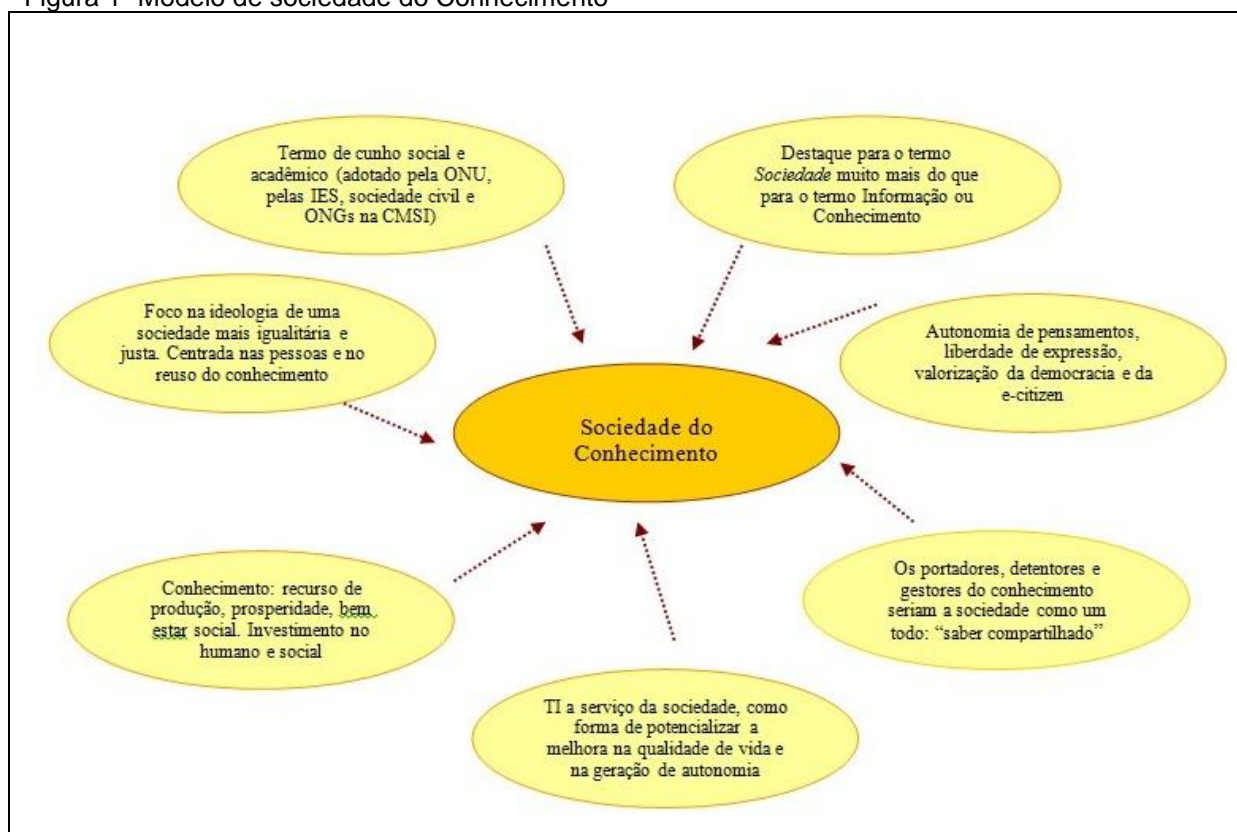
Amaral (2006) afirma que a sociedade vive um novo modelo, organizado com base em tecnologias da informação, que se estabeleceu a partir da década de 1970, de um segmento específico da sociedade norte americana, em contato com a economia global e a geopolítica mundial que formulou novo tipo de produção, comunicação, gerenciamento e vida.

A noção de sociedade do conhecimento surgiu no final da década de 90. O conceito de sociedades do conhecimento pode ser usado também como sociedade da informação já que expressa melhor a complexidade e o dinamismo das mudanças que estão ocorrendo. O conhecimento em questão não só é importante para o crescimento econômico, mas também para fortalecer e desenvolver todos os setores da sociedade (BURCH, 2006).

A Figura 1 Demonstra o modelo de Sociedade do Conhecimento e suas relações:



Figura 1- Modelo de sociedade do Conhecimento



Fonte: Dziekaniak (2011, p 1).

O estudo do conhecimento é um dos maiores desafios do homem, desde os primórdios de sua existência consciente, deve ser o conceito mais debatido e evidenciado na evolução da humanidade, os diferentes pensamentos gerados pela absorção de experiências e convívio social modificam os conceitos e habilidades de interpretação do mundo e da realidade, insistentemente o procedimento que busca reconhecer quão pouco se sabe aponta para caminhos de incerteza e de constante mutação no conhecimento (QUEL, 2006).

Dentro de uma sociedade do conhecimento existe varias facetas na qual os dispositivos tecnológicos fazem a transmissão da comunicação humana, dominando as diversas etárias, as distancias geográficas ou credo mano, e classe. Antes da tecnologia, comunicação e a interação eram feitas apenas por contato humano mostrando seus sentimentos e sensações de cada um, na atualidade os dispositivos vem aproximar, mas ao mesmo tempo distanciar as pessoas (AMARAL, 2006).

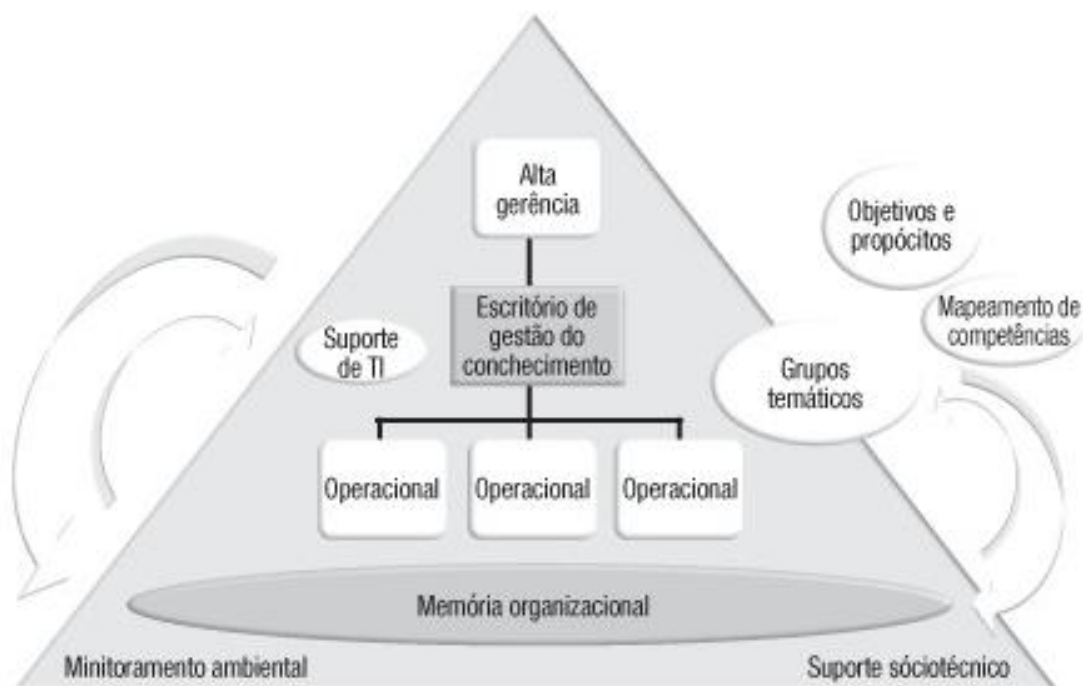
### 2.2.1 As organizações baseadas no conhecimento

A transmissão e produção de conhecimento têm sido durante muito tempo propriedade exclusivas das organizações de ensino e pesquisa, principalmente das universidades. As coisas mudaram conhecimento agora são gerados e transmitidos por empresas, ou por outras formas de organização e pela sociedade em geral. Talentos são criados em vários lugares e não há espaço privilegiado de onde nascem estudantes, docentes e pesquisadores modificam suas fontes de conhecimento e vão atrás dos prejuízos (ROSSETTI et al 2008).

Quando uma organização tem como sua matéria o conhecimento, diferente de um ativo tangível que diminui à medida que é utilizado, o conhecimento só aumenta quando é utilizado, dividido ou compartilhado, desta maneira é um recurso infinito que poderá trazer grandes vantagens, principalmente em longo prazo. A gestão do conhecimento tem caráter de interdisciplinar, que envolve trabalhadores de diversas áreas. (ROSSETTI et al 2008).

A figura 2 demonstra uma proposta de estrutura de organização do conhecimento.

Figura 2- Estrutura Organizacional baseada no Conhecimento



Fonte: Rossetti et al (2008, p 1).

Todos esses ativos intangíveis têm origem nos recursos humano de uma organização e podem ser classificados em três tipos que juntos formam o balanço patrimonial de ativos intangíveis, são eles, competência dos indivíduos seus relacionamentos, internos e externos à organização. Desenvolvimento de ativos em uma organização é um dos maiores objetivos da gestão empresarial, tarefa que é entendida como grau de união, de acordo que seus ativos mais valiosos de uma organização sejam bens intangíveis e não são bens de capital (FIALHO et al, 2010).

Um balanço patrimonial de ativos intangíveis e visíveis ressalta que esses ativos intangíveis têm aversões no desempenho de uma organização do conhecimento, sendo comum propor o valor desses ativos pela desigualdade entre valor contábil e o do mercado. Uma organização baseada no conhecimento, as gestões dos ativos intangíveis geram lucros tangíveis. O escape de talentos neste tipo de organização está ligado a perda de capacidade de atendimento das demandas e à perspectiva de diminuição de seu nível distintiva perante o mercado (FIALHO et al, 2010).

### **2.2.2 A economia do conhecimento**

Fialho et al (2010), afirmam que em uma sociedade pós-industrial o grande responsável pelo progresso do crescimento econômico e pela tomada de decisão eficaz em uma organização é o conhecimento. Bens e serviços que produzimos e consumimos estão ficando cada vez mais intensivos em tecnologia e conhecimento, a nova economia não se trata somente das indústrias de software ou a tecnologias da informação e comunicação, refere-se também de novas fontes de vantagens competitiva sendo a capacidade de inovar e criar novos produtos além de explorar novos mercados.

Na economia da era do conhecimento, este se estabelece como uma nova fonte de riqueza, e não mais os recursos naturais, mão de obra ou capital. Ao contrario dos recursos naturais, o conhecimento, além de não ser um produto escasso, cresce quando é compartilhado. Dessa forma, numa economia do conhecimento, os recursos são ilimitados (FIALHO et al, 2010).

Essa nova economia constitui um sistema econômico em que predominam atividades intensivas em conhecimento, ou seja, aquelas que utilizam tecnologias avançadas, mão de obra qualificada e investem em atividades de

pesquisa e desenvolvimento. Economia do conhecimento tem atributos também por operar numa rede agregada de conhecimento, fazendo com que os indivíduos, comunidades e sistemas estão conectados numa rede econômica, em que cada membro, sendo indivíduo equipe, ou organização seja inserido e interligado em um sistema econômico maior (FIALHO et al, 2010).

Economia do conhecimento vem surgindo em meio a uma grande revolução, resultado da globalização e do desenvolvimento tecnológico. A inserção de mercado trouxe consigo um grande aumento de concorrentes que, ao lado da dispersão das tecnologias de informação e de comunicação têm contribuído para a destruição de parcela significativa do emprego, tal como é conhecido da era industrial. Pode configurar como ameaça se nos acomodarmos no papel atual de país consumidor de produtos restritivos em conhecimento, ou como chance por desestabilizar o equilíbrio vigente, deixando que novos atores explorem os locais criados e se destaquem no cenário mundial. Agora não se trata mais das máquinas que fazem o processo pelo ser humano, mas sim dos ativos intangíveis (FIALHO et al, 2010).

Segundo Stewart (1998), a globalização, a informatização, a desintermediação econômica e a intangibilização estão relacionados e associados às mudanças que a sociedade e as empresas passam, onde a escala e conseqüências são comparáveis à Revolução Industrial nos quais idéias e conhecimentos foram importantes no seu desenvolvimento. No entanto um das idéias mais importantes foi o acúmulo de capital que ocasionou a exclusão social.

Esta nova economia, novas habilidades, novos tipos de organizações e de gerenciamento será indispensável para sobrevivência das organizações do conhecimento.

## 2.3 A SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Na administração, as práticas de sustentabilidade são muito comuns hoje em dia, com o grande aumento da parcela da população que se preocupa com o meio ambiente. O aumento dessa preocupação traz à tona um novo grupo de consumidores em potencial, e é este grupo que as empresas visam atingir. Porém, por ser um tema altamente amplo e muito falado, o conceito e a idéia de

sustentabilidade vêm atingindo todos os tipos de públicos e mudando conceitos, o que é positivo se pararmos para analisar as estatísticas da quantidade de pessoas que se importavam há 30 anos e as que se importam agora (GOMES, 2011).

Sob a nova perspectiva, uma organização com fins lucrativos passou a entender que deve agir de maneira socialmente responsável, visando atender aos interesses de todos os seus principais afetados por suas atividades. As organizações procuram mudar seus modelos de negócios com base no tripé da sustentabilidade, que na prática nada mais é que a criação de produtos e serviços que contribuam efetivamente para a melhoria do desempenho socioambiental de seu público interno e externo, finalmente percebidos como relevantes para seus resultados operacionais (PEREIRA et al 2011).

O foco das organizações na sustentabilidade é importante, pois as contribuições diretas e indiretas das empresas representam um novo sistema de produção, vendas, demanda por suprimentos e distribuição até o cliente final, fazendo com que sua cadeia de valor produza impacto em toda a sociedade em seu redor. Devido a isso as partes interessadas buscam cada vez mais que as empresas às quais são ligados prestem conta dos impactos causada por suas atividades na sociedade em geral, de forma transparente e responsável (PEREIRA et al 2011).

De acordo com Pereira et al (2011):

Para prestar conta desses impactos, a empresa precisa desenvolver uma visão sistêmica dos seus negócios, de tal sorte que as decisões tomadas por sua alta administração demonstrem que ela está realmente comprometida em incorporar os interesses dos seus interessados às suas estratégias corporativas, principalmente quando esses negócios dizem respeito ao longo prazo.

Mesmo com o aumento da mobilização em torno da sustentabilidade, ela ainda está mais focada no ambiente interno das organizações, voltada diretamente para os processos e produtos, isto já é um grande avanço, porém ainda há muito mais que as empresas precisam fazer para se tornar agentes de desenvolvimento sustentável, socialmente justo, economicamente viável e ambientalmente correto. Alguns princípios são relevantes para ter um desenvolvimento sustentável bem estruturado (DIAS, 2007):

- Ter participação proativa do setor industrial com a sociedade, os parlamentares, o governo e as organizações não governamentais

com o intuito de desenvolver e melhorar leis, regulamentos e padrões ambientais;

- Ter liderança empresarial em conjunto com a sociedade, sobre os assuntos ambientais;
- Promover competitividade na indústria brasileira, respeitando os conceitos de desenvolvimento sustentável e o uso racional dos recursos naturais e de energia;
- Dar continuidade e aperfeiçoamento nos sistemas de gerenciamento ambiental, saúde e segurança do trabalho nas empresas;
- Monitorar e avaliar os processos e parâmetros ambientais nas empresas, ter análise e estudo antecipados das questões que possam causar problemas ao meio ambiente e à saúde humana;
- Incentivar pesquisas e desenvolvimentos de tecnologias limpas, com o intuito de reduzir e ou eliminar impactos ao meio ambiente e à saúde da comunidade;

Muitas empresas nos anos 80 iniciaram a verificar que os gastos gerados com a proteção ambiental podiam se transformar em uma vantagem competitiva, pois com isso geraria sentido de responsabilidade social, requisitos legais, salvaguarda da empresa, imagem, proteção do pessoal, pressão do mercado, qualidade de vida e lucro. Com estas informações muitas organizações iniciaram gradativamente incluir gestão ambiental em seus negócios (DONAIRE, 1999).

Uma organização ambientalmente responsável investe em tecnologias antipoluentes, recicla produtos e lixo, introduz “auditorias verdes”, cria áreas verdes, estabelece um relacionamento ético com os órgãos de fiscalização, realiza programas internos de educação ambiental, diminui o máximo de resíduos da produção que impactam no ambiente, se torna responsável pelo ciclo de vida de seus produtos e serviços e lança práticas produtivas relativas ao meio ambiente (Ethos, 2002).

Winter (1992), diz que existem seis razões que um gerente responsável deveria utilizar o princípio da gestão ambiental em sua empresa:

- Uma empresa orientada para o ambiente abre oportunidade de qualidade de vida humana;

- Poderá existir consenso entre público e comunidade empresarial, que irá gerar livre economia de mercado;
- Terá oportunidade no mercado em rapidez crescimento e diminuirá seu risco na responsabilidade por danos ambientais.
- Administradores, diretores executivos, chefes de departamentos e outros membros iram garantir seus pontos, pois a responsabilidade por danos ambientais da empresa irá cair garantindo sua sobrevivência;
- Irá aproveitar muitas oportunidades de redução de custos;
- Os homens de negócio estarão com a consciência limpa e com auto-estima elevada conseguindo identificar verdadeiramente o emprego ou a profissão.

O desenvolvimento sustentável empresarial é visto como uma forma de as empresas implantarem formas de gestão mais eficientes, usando de práticas identificadas com eco-eficiência e a produção limpa. Embora ainda exista um grande crescimento da mobilização em torno na sustentabilidade, ela ainda está mais ligada no ambiente interno das organizações, ou seja, está focada diretamente nos processos e produtos (DIAS, 2007).

Uma sociedade sustentável é aquela que não coloca em risco os recursos naturais, água, solo, vida vegetal, ar dos quais depende, desta forma o desenvolvimento sustentável é o modelo de desenvolvimento que segue esses princípios. Diferente do modelo tradicional de crescimento, que se baseia inteiramente em aspectos econômicos, como o aumento da produção e do consumo (PEREIRA et al 2011).

### **2.3.1 Dimensões da sustentabilidade**

O desenvolvimento sustentável nas organizações traz três dimensões são elas: a econômica, a social e a ambiental.

Na dimensão econômica, a sustentabilidade diz que as empresas devem ser economicamente viáveis, seu papel social deve ser cumprido considerando o aspecto da rentabilidade, isto é, dar o retorno do investimento feito no capital privado. Tratando da dimensão social, a organização deve proporcionar as melhores

condições de trabalho aos empregados, aceitar a diversidade cultural na sociedade em que atua, e oferecer oportunidades aos deficientes de modo geral. Enquanto a dimensão ambiental diz que as organizações devem estar ajustadas no eco-eficiência de seus processos produtivos, programar a produção mais limpa na produção, ter condição de desenvolver uma cultura ambiental organizacional, assumir uma postura de responsabilidade ambiental, ter como missão a não contaminação de qualquer ambiente natural, e participar de todas as atividades no que diz respeito ao meio ambiente natural (DIAS, 2007).

Sustentabilidade empresarial é formada pela preocupação com o ambiente, com a situação financeira da empresa e também do meio social. O desligamento com algumas das dimensões causará o desequilíbrio do sistema e a sua sustentabilidade.

À Figura 3 mostra a estrutura das três dimensões do tripé da sustentabilidade empresarial.

Figura 3- Tripé da Sustentabilidade Empresarial



Fonte: Barreto (2015, p 1).

Um ponto importante na abordagem das três dimensões da sustentabilidade empresarial é ter que manter um equilíbrio dinâmico e permanente, que deve ser levado em consideração pelas organizações que atuam diretamente em cada uma das dimensões: organizações empresariais (econômica), sindicatos (social) e entidades ambientalistas (ambiental). Deve existir um acordo entre as partes de tal forma que nenhuma atinja o grau máximo de suas reivindicações e nem



o mínimo inaceitável, o que faz as organizações manterem um diálogo para que as três dimensões sejam contempladas de modo a manter a sustentabilidade do sistema (DIAS, 2007).

O Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social (2002) diz que o conceito de desenvolvimento sustentável baseado nas três dimensões atende as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas necessidades. Induz à responsabilidade comum, que explora os recursos materiais, os investimentos financeiros e o aperfeiçoamento tecnológico de maneira harmônica, sendo assim o desenvolvimento tecnológico deve ser orientado para buscar o equilíbrio com a natureza e da expansão da prática de inovação dos países em desenvolvimento.

Existe um documento firmado pelo Governo Federal junto com seus Ministérios e bancos oficiais do Brasil, chamado O Protocolo Verde que tem por finalidade inserir a variável ambiental na gestão e concessão de crédito oficial e benefícios fiscais, gerando mecanismos que evitem a utilização destes créditos e benefícios em investimentos que sejam prejudiciais ao meio ambiente (DIAS, 2007).

#### 2.3.1.1 Equilíbrio Econômico

Equilíbrio fiscal está relacionado a duas dimensões, a alocação e a gestão mais eficiente dos recursos e, de outro, um fluxo regular do investimento público e privado. A eficiência econômica não deve ser avaliada apenas com base na lucratividade das empresas deve levar em conta também pontos macros sociais, como o impacto do fluxo monetário entre empresas, governo e população, além disso, a competitividade na área empresarial também deve ser vista no contexto do desenvolvimento sustentável, pois nada adianta a empresa ser ambientalmente alinhada e socialmente justa, se não for competitiva no mercado (PEREIRA et al, 2011).

Para o empreendedorismo a eficiência econômica sustentável está ligada diretamente na execução da melhor gestão dos recursos para ter vantagem competitiva buscando oportunidades, eficiência de mercado e resultados positivos sem agredir o meio ambiente (CAVALCANTI; TEIXEIRA, 2013).

### 2.3.1.2 Equilíbrio social

Partindo da esfera social a sustentabilidade enfatiza a presença do ser humano na Terra. A principal preocupação desta linha é o bem-estar do ser humano e a qualidade de vida. A um processo de desenvolvimento que leve a um crescimento equilibrado com distribuição igualitária de renda, desse modo, existirá a diminuição das atuais diferenças entre diferentes níveis da sociedade e melhoria das condições de vida das populações (PEREIRA et al, 2011).

Dimensão social desempenha processos de desenvolvimento e crescimento orientados pela visão do que é uma “boa” sociedade. Todo empreendedor social tem como foco a busca de soluções para problemas sociais e necessidades da comunidade em geral. Existe a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) que é representada pela integração das preocupações sociais e ambientais nas operações dos negócios e nas interações com os stakeholders e bases voluntárias. Sendo assim o empreendedor sustentável segue os conceitos de RSE e mantém a preocupação com o padrão ético de comportamento de uma relação socialmente responsável da empresa através do desenvolvimento de ações que podem contribuir para a melhoria de vida na sociedade (CAVALCANTI; TEIXEIRA, 2013).

### 2.3.1.3 Equilíbrio Ambiental

Pereira et al, (2011) afirma que neste ponto a grande preocupação é com os impactos causados pelas atividades humanas sobre o meio ambiente.

A dimensão ambiental se faz por meio da utilização dos recursos potenciais que estão distribuídos nos diferentes ecossistemas, com um mínimo de prejuízos a eles, para propósitos socialmente válidos, diminuindo o consumo de combustíveis fósseis e de outros produtos facilmente esgotáveis ou ambientalmente prejudiciais (CAVALCANTI; TEIXEIRA, 2013).

É de grande importância reduzir a emissão de substâncias poluentes, adotarem medidas de conservação de energia e recursos naturais, substituir produtos não renováveis por renováveis e aumentar a eficiência dos recursos

utilizados. Para ser considerada uma empresa cidadão, uma organização deveria ser lucrativa, obedecendo às leis, tendo comportamento ético, seguindo padrões moralmente aceitos pela sociedade que atua, e praticar a filantropia, empregando ativamente atos ou programas que promovam o bem estar humana (PEREIRA et al, 2011).

Empreendedorismo sustentável foca nas três dimensões e demonstra o equilíbrio desses com a proposta de gerar vantagem competitiva. Diante disso é possível evidenciar que o mesmo tem ligação com os propósitos das dimensões da sustentabilidade e do empreendedorismo, sendo assim afirma-se que o empreendedorismo cativa a capacidade de construir para o alcance de objetivos organizacionais, políticos públicos e avanços tecnológicos com o foco na ação de construir no ambiente e na sociedade (CAVALCANTI; TEIXEIRA, 2013).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Metodologia de pesquisa pode ser entendida como o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade, a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está sendo referida a elas. Deve dispor de ferramentas claras, coerentes, elaboradas, com capacidade de encaminhar os impasses teóricos para o desafio da prática (MINAYO, 2004).

A pesquisa científica pode ser feita na própria realidade ou documentada. A pesquisa na própria realidade é denominada pesquisa de campo ou de observação, quando o ambiente pesquisado é observado na sua situação natural. E a pesquisa documental chama-se pesquisa bibliográfica, quando se utiliza fontes, textos escritos originais (SALVADOR, 1981).

A pesquisa tem objetivo de se fazer compreender o meio estudado deste presente trabalho, com o intuito de analisar e responder as questões existentes por meio do método de pesquisa qualitativa, usando os fins descritivos e explicativos.

Segundo Minayo (2004) a definição de pesquisa é a atividade simples da ciência na sua indagação e a criação da realidade, é ela que sustenta a atividade de ensino e a atualiza de acordo com a realidade do mundo, embora seja uma prática teórica, a pesquisa está ligada a pensamento e ação.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa compõe o processo educativo, o pesquisador somente terá condições de fazê-la no momento em que entender e dominar inúmeras técnicas e conhecimentos. Para se construir esta edificação e aprimoramento é necessário ter estudos e professores qualificados, além de realizar investigações e elaborar trabalhos acadêmicos. A **pesquisa acadêmica** vem proporcionar mais conhecimento e descobertas de soluções de problemas, criação de novas respostas e aumento da capacidade de investigação (MARQUES et al, 2007).

A natureza da pesquisa utilizada é **básica**, aquela que tem como objetivo gerar novos conhecimentos úteis para o avanço da ciência se aplicação prática prevista, demonstrar verdades e interesses universais, elevar o conhecimento sobre algum um assunto específico, sem a necessidade de ter na pesquisa uma aplicação imediata, aplicar o conhecimento pelo conhecimento e buscar o conhecimento e dividi-lo com a comunidade (MARQUES et al, 2007).

### 3.1.1 Técnica Empregada: Documentação indireta e direta

Toda pesquisa requer levantamento de dados de diversas fontes, sendo usado qualquer método ou técnica para alcançar tais objetivos. O material usado e a fonte de pesquisa além de serem úteis no ganho de conhecimento base para o campo de interesse são também um instrumento positivo para evitar possíveis duplicações ou esforços desnecessários em uma pesquisa, e ainda servem para sugerir novas formas de coleta. O levantamento de dados usando a **documentação indireta** para qualquer pesquisa científica é feito de duas maneiras: pesquisa de fontes primárias e pesquisa de fontes secundárias (MARCONI; LAKATOS, 2008).

As **fontes primárias** são obras ou textos originais, ou seja, material ainda não trabalhado sobre determinado assunto. Pela sua importância dão origem a outras obras, que formam literatura ampla sobre um determinado assunto. São consideradas fontes primárias: documentos fotográficos, recursos audiovisuais, desenhos, documentos constantes dos arquivos públicos e parlamentares, dados estatísticos, autobiografias, relatos de viagens e de visitas a instituições. Estas fontes são aquelas que juntam as obras que ainda não foram analisadas ou interpretadas e constituem a adição das pesquisas documentais (ANDRADE, 1997).

Já as **fontes secundárias** são originadas de determinada fonte primária constituinte de fontes bibliográficas, bibliografia é a junção de obras escritas para explicar fontes primárias, analisá-las, divulgá-las ou estabelecê-las. Sendo assim a diferença entre fontes primárias e secundárias é que as primárias são textos originais com informações novas, e as secundárias são obras que interpretam e analisam fontes primárias (ANDRADE, 1997).

Enquanto a **documentação direta** sugere o levantamento de dados no próprio local onde ocorrem as ações de interesse da pesquisa. Estes dados podem

ser extraídos de duas maneiras: por meio de pesquisa de campo ou pesquisa de laboratório (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Utilizando o **campo** como fonte de informação é possível perceber dados sobre um problema que se procura uma solução, ou algo que queira comprovar e ainda desvendar novos fenômenos ou relações entre eles (MARCONI; LAKATOS, 2008).

### 3.1.2 Abordagem dos objetivos: Descritiva e Explicativa

Quanto à abordagem dos objetivos foram usados dois tipos de pesquisas, são elas: a Descritiva e a Explicativa.

A pesquisa **descritiva** tem como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Usando de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e a observação sistemática. Algumas pesquisas desse tipo vão além de simplesmente encontrar a existência de relações entre variáveis, e conseguem identificar a natureza dessa relação. Geralmente assumem a forma de levantamento de informações (GIL, 1991).

Já a pesquisa **explicativa** é um pouco mais complexa, pois, além de registrar, analisar e interpretar os fenômenos estudados, busca identificar os fatores determinantes “suas causas”. Tem como objetivo aprofundar o conhecimento da realidade, com o intuito de achar a razão das coisas, por este motivo está mais sujeita a cometer erros. Porém é afirmativo dizer que a pesquisa explicativa traz resultados que fundamentam o conhecimento científico (ANDRADE, 1997).

### 3.1.3 Abordagem do problema: Qualitativa

Esta pesquisa apresentada se trata de uma abordagem **qualitativa**, que responde a questões muito particulares preocupa-se com as ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser medido, ou seja, trabalha com significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser diminuídos à execução de variáveis (MINAYO, 2004).

A abordagem qualitativa tem seus estudos aprofundados no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não dominável em equações e médias, além disso, não necessita do uso de instrumento estatístico como base do processo de análise do problema (MINAYO, 2004).

### **3.1.4 Procedimentos técnicos: Estudo de campo e Estudo de caso**

Quanto aos procedimentos técnicos da pesquisa foram usados os métodos de **estudo de campo** e **estudo de caso** visando maior conhecimento sobre o estudo.

O **estudo de campo** tem objetivo de buscar informações diretamente com a população pesquisada, para adquirir o maior número de conhecimento possível sobre determinado tema da pesquisa. É realizada por meio de encontro mais direto, onde o pesquisador necessita ir ao local e reunir todas as informações que serão documentadas (GOLSALVES, 2001).

Existem algumas fases da pesquisa de campo que devem ser seguidas a fim de chegar ao objetivo. Primeiramente é necessário realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão, com o intuito de entender qual o nível se encontra o atual problema. Em segundo lugar devem-se determinar as técnicas que serão usadas para coleta de dados. Por fim identificar as técnicas de registros destes dados (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Quanto aos procedimentos técnicos da pesquisa foi usado o método de **estudo de caso** que tem sua característica principal o estudo profundo e exausto de um ou poucos objetos, permitindo um amplo detalhamento do conhecimento, tarefa que é muito difícil mediante os outros delineamentos considerados. O estudo de caso é adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento. E pode ser definido como um conjunto de dados que relatam uma fase ou sua totalidade do processo social de uma unidade, seja nas relações internas ou nas fixações culturais, seja ela uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação (GIL, 1991).

O plano de coleta de dados no estudo de caso é caracterizado pela capacidade de usar vários procedimentos distintos, sendo os mais usados o procedimento de observação, análise de documentos, entrevistas e até mesmo

história de vida. Normalmente usa mais de um procedimento. Pode ocorrer que o processo de estudo de caso parta da leitura de documentos, passando para a observação e realização de entrevistas e obtenção de histórias de vida (GIL, 1991).

### 3.2 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como técnica de coleta de dados foi usada **entrevista semi-estrutura** que usa como instrumento um **roteiro semi-estruturado**, onde as perguntas para o entrevistado já são determinadas. É realizada de acordo com o formulário criado e a realizada com a pessoa selecionada que possui as informações sobre o tema em questão. A padronização é feita para obter dos entrevistados “se for mais de um”, respostas das mesmas perguntas, para que depois possam ser comparadas. O entrevistado não é livre para alterar as perguntas (MARCONI; LAKATOS, 2008).

### 3.3 PROCEDIMENTO AMOSTRAL

O procedimento amostral foi utilizado da técnica da **amostragem não probabilística** é aquela que não faz uso de formas aleatórias de seleção, não é possível aplicar fórmulas estatísticas para cálculo, por exemplo, erros de amostra. É **intencional** uma das mais usadas pela amostra não probabilista quando o pesquisador possui interesse na opinião de certos elementos da população, mas não característico dela. Ou seja, o pesquisador não busca elementos para representar a população em geral, mas sim aqueles, que segundo seu entendimento exercer função de líderes de opinião na comunidade, que possam com suas palavras influenciar os demais (MARCONI; LAKATOS, 2008).

A empresa escolhida para realização da presente pesquisa pertence ao segmento de Revestimento Cerâmico. Segundo a ABSERAM (Associação Brasileira de Cerâmica) este é um setor muito importante para a economia do País. A pessoa entrevistada é **Engenheiro Ambiental** que é o responsável por todo o setor ambiental da Empresa.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS



Nesta seção serão exploradas as técnicas utilizadas para análise de dados da pesquisa.

### 3.4.1 Codificação Axial

Trata-se de uma análise formada com base em um referencial conceitual, ou seja, utiliza os dados obtidos na pesquisa como referência. Para descobrir o principal problema do ponto de vista dos entrevistados e como eles lidam com esses problemas. É realizado um agrupamento dos códigos em categorias, que formam a apresentação da teoria substantiva. As categorias formadas são analisadas comparativamente com os dados novos que chegam. Evidenciam causas e efeitos, condições intervenientes e estratégias de ação, em apresentações que precisam ser testadas novamente nos dados. A codificação axial é a forma que ajuda o pesquisador realizar integração das categorias, com objetivo de reunir os dados elaborando conexões entre categorias e as subcategorias (STRAUSS; CORBIN, 1990).

### 3.4.2 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, que está sempre sendo aperfeiçoada, usada para analisar diferentes fontes de conteúdos (verbais ou não-verbais). A interpretação na análise de conteúdo move-se entre dois pólos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade (FREITAS; CUNHA; MOSCAROLA, 1997).

O uso desta técnica se faz em três etapas, a primeira é **pré-análise** utilizada para sintetizar as idéias iniciais colocadas no roteiro semi-estruturado e criar indicadores para interpretar as informações coletadas. Segunda **exploração do material**, construir operações de codificação usando de recortes dos textos em unidades de registro, definir regras de contagem, classificar e agregar as informações por símbolos ou temas. A terceira **interpretação**, que consiste em aproveitar os conteúdos manifestos e latentes que compõe o material coletado (SILVA; FOSSÁ, 2013).

Resumindo todo o processo de análise de conteúdo Silva e Fossá (2013), destacam:

- 1) Leitura geral do material coletado (entrevistas e documentos);
- 2) Codificação para formulação de categorias de análise, utilizando o quadro referencial teórico e as indicações trazidas pela leitura geral;
- 4) Recorte do material, em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos) comparáveis e com o mesmo conteúdo semântico;
- 5) Estabelecimento de categorias que se diferenciam, tematicamente, nas unidades de registro (passagem de dados brutos para dados organizados). A formulação dessas categorias segue os princípios da exclusão mútua (entre categorias), da homogeneidade (dentro das categorias), da pertinência na mensagem transmitida (não distorção), da fertilidade (para as inferências) e da objetividade (compreensão e clareza);
- 6) Agrupamento das unidades de registro em categorias comuns;
- 7) Agrupamento progressivo das categorias (iniciais → intermediárias → finais);
- 8) Inferência e interpretação, respaldadas no referencial teórico.

É relevante informar que a análise de conteúdo, como conjunto de técnicas, vem sofrendo reformulações desde os primeiros conceitos, com uma análise mais contemporânea (SILVA; FOSSÁ, 2013).

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A limitação encontrada para realização deste trabalho foi no momento de localizar e organizar as informações que compõe a fundamentação teórica. Alguns títulos foram difícil de localizar autores.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Neste ponto serão apresentados os resultados da presente pesquisa, tratando da caracterização da empresa, da sua visão geral de sustentabilidade e o impacto da regulação, o contexto da sustentabilidade da empresa e dentro disso abordará as ações locais e globais nas perspectivas social, ambiental e econômica.

### 4.1 A CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nesta seção encontram-se as informações que permitem a consecução do primeiro objetivo da pesquisa que trata da caracterização da empresa que é objeto de estudo.

A Empresa tem como objetivo desenvolver, produzir e comercializar revestimentos cerâmicos que proporcionem experiências únicas aos clientes, inspirando a todos os que formam parte do processo de valorização de ambientes.

Além dos melhores produtos, trabalham para dar os melhores serviços, sabendo que é um componente essencial para a satisfação de clientes e parceiros. Seus produtos são comercializados no Brasil e em mais de 50 países, sendo a única empresa brasileira do setor que pratica sustentabilidade com certificação *LEED Compliance*, concedida pelo *Scientific Certification Systems – SCS*.

Os produtos são desenvolvidos com base em pesquisas de tendências globais e altos investimentos em tecnologia. São coleções diferenciadas e inovadoras, refletindo o compromisso da marca com o design, a autenticidade e o valor agregado proporcionando sofisticação a qualquer ambiente. O resultado é o portfólio mais completo do mercado de revestimentos cerâmicos, com soluções para qualquer projeto.

A história do Grupo empresarial tem suas origens na década de 40, quando um empresário iniciou suas atividades no setor extrativo de carvão mineral, na bacia carbonífera de Santa Catarina.

Em 08 de junho de 1966 a primeira unidade industrial do Grupo Empresarial foi constituída em Criciúma, onde os primeiros azulejos saíram da linha de produção em 11 de abril de 1971.

Desde então, a empresa vem seguindo seu arrojado programa de expansão, que passou pela aquisição e construção de novas unidades industriais por todo o território nacional.

Atualmente a empresa conta com 3 unidades industriais (2 em Criciúma/SC e outra em Santa Luzia/MG), empregando mais de 2100 profissionais. A produção anual supera os 21 milhões de metros quadrados de azulejos e revestimentos cerâmicos, trazendo ao cliente final uma solução de produtos e revestimentos cerâmicos para sua residência e negócio.

#### 4.2 A SUSTENTABILIDADE EM SUA VISÃO GERAL: IMPACTOS DA REGULAÇÃO NA EMPRESA

Nesta seção encontram-se as informações que permitem a consecução do primeiro e do segundo objetivo da pesquisa, o primeiro trata dos desafios encontrados para a promoção da sustentabilidade na organização, e o segundo trata a identificação das práticas regulatórias que impulsionam a sustentabilidade na organização.

A sustentabilidade é uma prática muito comum nos dias de hoje, devido ao aumento da preocupação das pessoas com o meio ambiente, diante disto cria-se consumidores novos em potencial, e as empresas vem buscar atingir estes consumidores. Por estar em grande crescimento este assunto amplo, a idéia de sustentabilidade atingi todos os tipos de públicos e muda seu conceito. Isso se confirma na visão de Gomes (2011), tratado na fundamentação teórica desta pesquisa.

Baseando nesta nova prática as empresas começam a agir de maneira socialmente responsável, com o intuito de atender aos principais afetados por suas atividades, e também atender este novo publico consumidor que inicia sua preocupação pelo meio ambiente, fazem isso utilizando o tripé da sustentabilidade que se trata da criação de bens e serviços que possam contribuir de maneira positiva na melhoria do crescimento socioambiental. Para se adequar a tudo isso a empresa encontra algumas atividades. Isso segundo visão de Pereira et al (2011), abordado na fundamentação teórica desta pesquisa.

Neste sentido a pesquisa mostra que a Empresa considera ter algumas práticas que podem algumas vezes ser um desafio regulatório no início de seu implante durante seu percurso sustentável. A visão do ENT 1 destaca:

ENT 1 destaca que a empresa já atua com os princípios de sustentabilidade e tecnologias de Produção Mais Limpa (P+L) desde a implantação do seu sistema de gestão ambiental em 2007. Foi um fator decisivo para adentrar no Mercado internacional para comercialização de seus revestimentos cerâmicos.

Dentre os principais desafios consideram os altos investimentos para regularização de todas as atividades e implantação dos sistemas de controle ambiental. Além disto, a questão de mudança de cultura dos profissionais para conscientização e sensibilização destes colaboradores para atendimento aos novos padrões ambientais.

Além disso ENT 1 afirma ser um desafio e uma prática regulatória:

O atendimento das leis/padrões ambientais estabelecidos pelos órgãos ambientais. Além disto, há cobranças através das condicionantes ambientais (estabelecidas através de licenças ambientais) que são necessárias às empresas. A empresa em questão atende a todas as condicionantes ambientais e possui equipamentos e planos de controle que fazem atender aos padrões estabelecidos pelas legislações vigentes (em âmbito estadual e federal). Possui métricas ambientais para controle de recursos naturais e indicadores para atendimento de todos os requisitos legais aplicáveis as nas unidades industriais, segundo o ENT 1.

O grande movimento sobre o assunto sustentabilidade está cada vez maior, assim as empresas que utilizam deste método estão focas em seu ambiente interno, voltada para que sua produção seja limpa. Se tornando desenvolvedores sustentáveis, socialmente justos, economicamente viável e ambientalmente corretos. Isso está confirmado na visão de Dias (2007), abordado na fundamentação teórica desta pesquisa.

De acordo com a fala do ENT 1, foi confirmado que a empresa mantém adequada a regulação das ações sustentáveis, através das licenças ambientais as condicionantes para correto funcionamento das unidades industriais. Estes são marcos regulatório e limites que a unidade produtiva pode exercer dentro da circunvizinhança onde opera suas atividades. São estabelecidos os limites de poluição, emissão de poluentes, vazões máximas, tudo isso para suprir a expectativa das partes interessadas.

O quadro 2 apresenta um resumo dos principais desafios para a promoção da sustentabilidade na organização:

Quadro 2- Desafios para Promoção da Sustentabilidade na Organização

DESAFIOS PARA PROMOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NA ORGANIZAÇÃO	
Alto investimento	Regularização de todas as atividades
	Implantação dos sistemas de controle ambiental
Profissionais	Mudança de Cultura para conscientização
	Sensibilização para atendimento dos novos padrões ambientais
Legislação	Atendimento das leis/padrões ambientais estabelecidos pelos órgãos ambientais
	Cobranças através das condicionantes ambientais (estabelecidas através de licenças ambientais) que são necessárias às empresas

Fonte: Elaboração Própria (2016).

As organizações devem atender a todos as instruções legais para manter uma empresa sustentável, é importante estar sempre em movimento quanto às inovações desta área e ter investimento correto para manter suas ações sustentáveis atuantes.

#### 4.3 O CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA

Nesta seção encontram-se as informações que permitem a consecução do terceiro objetivo da pesquisa, que aborda análise das ações que são desenvolvidas no contexto local e global da sustentabilidade pela empresa.

Sustentabilidade na empresa pode ser considerada uma vantagem competitiva, afinal gera sentido de responsabilidade social, requisitos legais, proteção do pessoal, qualidade de vida e lucro. Uma empresa ambientalmente responsável se preocupa em atualizações de suas tecnologias antipoluentes, recicla produtos e lixo, faz auditorias verdes, estabelecendo um relacionamento ético com os órgãos de fiscalização e lança práticas produtivas relativas ao meio ambiente, afirmado na visão de Donaire (1999), abordado na fundamentação teórica desta pesquisa.

Para alcançar a sustentabilidade empresarial é necessário um conjunto de atividades relacionadas a três níveis: o ambiental, o econômico e o social. A não pratica de um desses níveis pode causar desequilíbrio do sistema e até mesmo da

sua sustentabilidade. Segundo visão de Dias (2007), tratado na fundamentação teórica desta pesquisa.

#### **4.3.1 Ações locais nas perspectivas social, ambiental e econômica**

O desenvolvimento local sustentável acontece quanto à exploração das potencialidades locais, gestão pública eficiente, elevação de oportunidades sociais, viabilidade da economia local, promover competitividade local visando a conservação dos recursos naturais locais. O local não será sustentável se não encontrar espaços competitivos e depender continuamente de subsídios e transferência de fora da região. É importante que as economias locais e nacionais estejam sempre atualizadas as mudanças nos processos produtivos que acontecem a todo o momento por resultado da globalização (Moretto et al, 2008).

Partindo disto a presente pesquisa mostra como a Empresa atua em cada perspectiva sustentável em seu âmbito local.

**Na Perspectiva social**, a Empresa com intuito de melhorar a distribuição de renda na sociedade local em que a empresa está inserida, preconiza alguns ações que são desenvolvidas na empresa. A visão do ENT1 destaca que:

Utiliza da compra de matéria prima de fornecedores regionais, facilitando e trazendo renda para fornecedores locais (peças e serviços). Atualmente 40% dos fornecedores que abastecem com insumos e serviços das unidades de Criciúma podem ser considerados regionais. Informações confirmadas pelo ENT 1.

A empresa não demonstra planos para contribuir socialmente para a geração de novas oportunidades de empregos no atual período.

Diante do cenário econômico atual, não estão previstas novas ampliações das unidades fabris, no momento faz-se apenas manutenção do quadro de operadores atual, e eventual reposição da rotatividade. Isso se confirma na fala do ENT 1.

**Na Perspectiva ambiental** empresas sustentáveis constroem uma preocupação com a degradação e mal-uso de recursos naturais e criam algumas ações relativas ao meio ambiente no contexto de seu entorno, a empresa utiliza de alguns artifícios em relação a isto. A visão do ENT 1 destaca que:

Utiliza de equipamentos e dispositivos de controle ambiental, para reduzir a poluição e impactos gerados no meio para não atingir a circunvizinhança. Estes controles

minimizam a geração de poeiras e particulados emitidos pelas chaminés da indústria, visando atender os padrões legais. Além disto, são utilizadas estações de tratamento para permitir o tratamento e reuso de todos os efluentes líquidos gerados pelos processos. Isto evita que efluentes industriais sejam lançados nos corpos receptores e alterem a qualidade deste recurso hídrico, prejudicando a comunidade ao entorno. Isso se confirma na fala do ENT 1.

Com o intuito de manter eficiência na utilização de recursos que são diretamente relacionados com o conceito de sustentabilidade, juntamente com a gestão e os níveis operacionais da indústria.

A empresa proporciona a todos os profissionais primeiramente treinamentos de como funciona o sistema de gestão ambiental da empresa – SGA. Neste são apresentados todos os controles e sistemas ambientais da empresa, bem como o plano de gerenciamento dos resíduos sólidos da empresa. Na questão de racionalizar os recursos ambientais, são orientados a utilizar principalmente o recurso água, de forma consciente para evitar consumo externo de água, e maximizar a utilização de águas de reuso (tratadas e reutilizadas na unidade industrial). Há outros programas de reutilização de gás natural e matérias primas para aperfeiçoar a produção cerâmica e reduzir os custos operacionais. Isso se confirma na fala do ENT 1.

**Na Perspectiva econômica** para se manter competitiva e satisfazer o cliente a empresa busca manter seus preços acessíveis ao público alvo e utiliza de alguns artifícios para alcançar tal objetivo. A visão do ENT 1 destaca que:

A empresa possui um setor específico para análise de preços externos, e a busca para melhor preço de seus produtos. Desta forma, há uma pressão constante para redução dos custos operacionais e busca por oportunidades de melhorias internas de forma a aperfeiçoar seu processo produtivo e conseqüentemente reduzir o preço final. Há um trabalho grande de reaproveitamento dos próprios rejeitos gerados no processo produtivo, para formulação de novas matérias primas. Com isso, beneficia o meio ambiente, além de reduzir os custos com matérias primas. São realizados trabalhos de otimização e consumo de recursos energéticos, que conseqüentemente reduz o custo operacional e reflete diretamente no preço do produto final. Ocorreu no final de 2015 o investimento em tecnologia de ponta de uma nova linha de produção e central de massa em uma das Unidades Industriais da empresa. Esta nova linha permite através destes equipamentos uma produção mais eficiente em termos de produtividade e recursos energéticos, permitindo redução de até 20% dos custos de produto nestas linhas. Isso se confirma na fala do ENT 1.



É importante manter um equilíbrio entre os níveis de produção e as atividades dos colaboradores, seguindo este ponto são realizadas algumas ações internas.

São desenvolvidos programas internos para beneficiar os ambientes de trabalho e equilibrar a produção de nossos revestimentos. Há investimentos em equipamentos mais seguros que atendam as novas leis e regulamentações trabalhistas, e torne as atividades laborais mais adequadas às condições de trabalho. Houve no ano de 2015 um investimento considerável em saúde e segurança dos trabalhadores, e atendimento de Normas Regulamentadoras (NR 10 – 12 – 18 – 35). Com isto, conseguiram reduzir os riscos de acidentes nas linhas de produção o que reflete diretamente na eficiência e tempo de parada nas linhas produtivas. Os profissionais também são direcionados à cursos específicos do seu ambiente de trabalho, de forma a habilitá-lo à função exercida. O mesmo recebe deste modo recomendações de como exercer sua atividade dentro das normas reguladoras e dentro das condições seguras de trabalho. Isso se confirma na fala do ENT 1.

É de fundamental importância que uma empresa consiga manter seu equilíbrio fiscal, para não ter surpresas inesperadas.

A empresa entende que em sua área de controladoria, somente atingirão este equilíbrio através do planejamento tributário, bem como realizando as atividades e transações de forma lícita. Há um acompanhamento periódico e de consultorias externas, para manter o banco de dados atualizados em relação às legislações municipais, estaduais e federal, visando controle da tributação sobre os serviços e produtos de forma a atender o mercado. Este conjunto de ações permite melhor fluxo dos negócios contábeis para comercialização dos revestimentos cerâmicos. Isso se confirma na fala do ENT 1.

O quadro 3 demonstra as ações realizadas pela empresa nos três princípios da sustentabilidade local.

Quadro 3 - Ações nos princípios da sustentabilidade local

	<b>Ações Locais</b>	
<b>Perspectiva Social</b>	Conta com fornecedores da região que representa 40 % do total.	
<b>Perspectiva Ambiental</b>	Equipamentos e dispositivos de controle ambiental que reduz a poluição e impactos gerados no meio local.	Programa de treinamento sobre o sistema de gestão ambiental - SGA para os profissionais.
<b>Perspectiva Econômica</b>	Setor específico para análise de preços externos, busca por oportunidades de melhorias internas de forma a aperfeiçoar o processo produtivo e conseqüentemente reduzir o preço final.	São realizados trabalhos de otimização e consumo de recursos energéticos
	Reaproveitamento dos próprios rejeitos gerados no processo produtivo, para formulação de novas matérias primas.	Manter o banco de dados atualizados em relação às legislações municipais, estaduais e federais.

Fonte: Elaboração própria (2016.)

A empresa mostra se preocupar com o ambiente local onde está inserida, utiliza de ações de forma a contribuir positivamente para o desenvolvimento local em âmbito econômico, além de, contribuir para o bom relacionamento social e preservação do meio ambiente.

#### 4.3.2 Ações globais perspectivas social, ambiental e econômica

O desenvolvimento sustentável fundamentado pelos princípios sociais, ambientais e econômicos, que tendem a atender as necessidades das gerações presentes sem interferir nas gerações futuras, é considerado hoje um objetivo a ser alcançado por todas as nações do mundo (FERREIRA; PHILIPPI, 2013).

Totalmente ligado à sustentabilidade os indicadores energéticos, vem sendo moldados para que seu uso não prejudique o meio ambiente. Isto ocorre com a diminuição do uso de combustíveis fósseis (carvão, óleo, gás), o aumento do uso de tecnologias e combustíveis renováveis, mudança nas produções de produtos ou serviços aumentando sua eficiência no setor energético, no uso de materiais, transportes e combustíveis (REIS, 2013).

Reis (2013) afirma ainda, que existam três dimensões da sustentabilidade que podem estar ligadas ao setor energético, que impactam de forma global no ecossistema, a dimensão social está ligada ao consumo de combustíveis por veículos de transporte e despesa per capita com infraestrutura; a dimensão ambiental é a emissão de gases do efeito estufa, consumo de substâncias que

destroem a camada de ozônio; a dimensão econômica trata-se do consumo anual de energia, vida útil das reservas energéticas.

Seguindo estas informações é possível esclarecer quais atividades a Empresa consegue atuar para diminuir os impactos causados pelo seu processo produtivo ao meio ambiente global.

**Na Perspectiva social** destaca-se que as empresas devem buscar e incentivar seus funcionários para que a igualdade social seja praticada dentro de seu ambiente e fora dele também, a empresa conta com atividades sociais internamente colaborando para a diminuição da desigualdade social. A Visão do ENT 1 destaca:

Trabalha com programas e um código de ética e conduta dentro das unidades industriais. Isso se confirma na fala do ENT 1.

A empresa demonstra preocupação com o nível de qualidade de vida dos indivíduos no ambiente de trabalho, executando algumas ações.

Fornecer uma série de benefícios visando qualidade de vida de seus colaboradores. Além disso, há programas de desenvolvimento e treinamentos visando aperfeiçoamento das suas funções. Possui convênios entre instituições de ensino, na qual profissionais e seus familiares possuem descontos para cursos técnicos e de graduação, de forma a contribuir para seu crescimento profissional. Isso se confirma na fala do ENT 1.

**Na Perspectiva ambiental** existem muitos impactos das alterações globais relacionadas ao meio ambiente causada pelas inúmeras empresas, a empresa dispõe de alguns recursos para diminuir estes impactos no seu entorno. A visão do ENT 1 destaca:

Consideram impactos de relevância global às emissões atmosféricas geradas nas unidades industriais. Estas passam por processo de tratamento utilizando equipamentos jet scrubbers, que realizam a retenção das partículas atmosféricas e gases nocivos à saúde humana e ambiental. Isto se confirma na fala do ENT 1.

**Na Perspectiva econômica** O comércio internacional e a dinâmica econômica externa podem ou não trazer influências para os negócios. Não visam da empresa este comércio traz sim influências para seus negócios e cita alguns impactos causados. A visão do ENT 1 destaca:

O comércio internacional e a dinâmica externa influenciam diretamente nas exportações e carteira dos produtos, agindo de forma abrupta sobre o custo da produção. Há um conjunto de ações para manter a política cambial controlada de forma regular o mercado e

aporte de recursos. Necessitam destes controles também para regular as importações tanto de máquinas e equipamentos bem como insumos de produção (principalmente Europa e EUA). O ajuste cambial influencia no custo de produção, bem como projetos de ampliações das unidades fabris. Isso se confirma na fala do ENT 1.

A competitividade dos produtos no exterior pode impactar positiva ou negativamente no desenvolvimento do negócio de uma organização. Com base nisso a empresa enxerga alguns pontos a serem destacados.

Os produtos brasileiros perderam um pouco de valor/competitividade frente a um dólar elevado, se comparados a outros fornecedores da Europa e China. Frente a isso, o retorno financeiro é menor (exportações com valores inferiores ao previsto inicialmente). Atualmente a exportação da empresa representa 10% de faturamento, atingindo principalmente mercados da América do Sul, África e outros países do continente Europeu (clientes de longo prazo). Isso se confirma na fala do ENT 1.

É possível perceber que o crescimento de outros países emergentes pode influenciar no negócio de empresas internas, frente à isso a empresa trata o impacto causado.

A empresa percebe o crescimento de outros países emergentes através de oportunidades de mercado e transações comerciais de mercados antes não atingidos. Últimos foram verificados na África, e países como a Argentina que após abertura de mercado começaram a adquirir novamente produtos da empresa. O impacto é a aquisição de produtos para mercados onde antes não havia atuação, ou renome de compra. Isso se confirma na fala do ENT 1.

O quadro 4 demonstra as ações realizadas pela empresa nos três princípios da sustentabilidade local.

Quadro 4 - Ações nos princípios da sustentabilidade global

	<b>Ações Globais</b>	
<b>Perspectiva Social</b>	Programas, código de ética e conduta visando diminuição da desigualdade social.	Fornecimento de benefícios para melhorar qualidade de vida dos colaboradores.
	Programas de desenvolvimento e treinamentos para que seus colaboradores melhorem suas funções.	Convênios com instituições de ensino, disponíveis para os profissionais e familiares disponibilizando desconto para crescimento profissional.
<b>Perspectiva Ambiental</b>	O grande impacto da empresa ao meio ambiente são as emissões atmosféricas. Para diminuir este impacto usa de processo de tratamento que retêm as partículas atmosféricas e gases nocivos a saúde humana e ambiental.	
<b>Perspectiva Econômica</b>	Ações para manter a política cambial controlada de forma a regular o mercado e aporte de recursos.	Percebe o crescimento de outros países emergentes através de oportunidades de mercado e transações comerciais de mercados antes não atingidos.

Fonte: Elaboração própria (2016).

É importante que as empresas estejam bem informadas sobre a globalização, e suas modificações. Exigência dos clientes em relação à preço e produtos com qualidade, o crescimento do setor que atua em outros países, bem como ter consciência e preocupação com os seus impactos causados ao meio global seja de socialmente, ambientalmente ou economicamente.

#### 4.4 AÇÕES DE CONTINGÊNCIA: TORNANDO A EMPRESA MAIS SUSTENTÁVEL

Nesta seção encontram-se as informações que permitem a consecução do quarto objetivo da pesquisa, que trata das sugestões de ações para fortalecer o equilíbrio ambiental, econômico e social sustentável da organização.

Empresas sustentáveis são aquelas que geram lucro para seus acionistas, ao mesmo tempo em que protegem o meio ambiente e se preocupam com a melhoria da vida das pessoas que estão à sua volta. Sendo assim, a única maneira de garantir seu sucesso nos negócios é utilizar a sustentabilidade e gerenciar a empresa sem causar danos ao meio ambiente e aos seres vivos. Utilizando das dimensões: sociais, ambientais e econômicas (COSTA; MONTENEGRO, 2015).

Estas práticas contribuem para que as organizações com responsabilidade socioambiental consigam manter vantagem competitiva no

mercado. Pensando em competitividade a sustentabilidade deixa de ser vista como obrigação e passa a ser reconhecida como oportunidade de negócios se tornando seu negócio mais competitivo. Desta forma comprovam seu crescimento econômico e buscam o equilíbrio dos recursos naturais e assim cumprir o compromisso social com as gerações futuras (COSTA; MONTENEGRO, 2015).

Uma empresa sustentável promove ações de contingência em seus processos visando melhorias em seu entorno.

**Ambiental:** Com o intuito de induzir práticas sustentáveis que não venham poluir e que diminuam o uso de recursos vindos do meio ambiente, a Empresa dota desde 2007 de um Sistema de Gestão Ambiental, que visa identificar todos os aspectos e impactos ambientais oriundos das suas atividades e serviços. Desta forma, avalia todos os riscos potenciais e programa ações para eliminar ou minimizar estes impactos ambientais. Possui para isto formas de controles ambientais para reduzir a emissão atmosférica e particulada. Atua também com estações de tratamentos para seus efluentes industriais, propiciando o reuso em circuito fechado destes efluentes. Evita que estes efluentes atinjam corpos hídricos, bem como reduz o volume de água a ser consumida para seu processo industrial. Na parte de resíduos, atua com programas de coleta seletiva, destinando seus resíduos recicláveis para empresas recicladoras, e os caracterizados como não recicláveis são destinados então para aterros industriais, de forma a não prejudicar a qualidade ambiental do solo e água. Isso se confirma na fala do ENT 1.

Diante da perda da biodiversidade no planeta a empresa atua de forma a contribuir positivamente neste ponto, usando de recursos naturais, principalmente para seu suprimento industrial. Trabalha de forma a atender todas as regulamentações ambientais para extração e uso de matérias primas, através de fornecedores qualificados e que atendam as exigências ambientais para extração do bem mineral. Como possui estações de tratamentos de efluentes líquidos, os mesmos não são lançados nos corpos hídricos, evitando afetar desta forma a biota aquática. Isso se confirma na fala do ENT 1.

**Econômica:** Para se manter competitiva e com suas atividades adequadas em um momento de ajuste econômico, a empresa está em atual fase de redução de custos e buscas de outras oportunidades de mercado. Há freqüentes trabalhos para otimização de seus processos produtivos, além de negociações e

reajustes de preços com seus fornecedores, para redução dos custos de produção. Isso se confirma na fala do ENT 1.

Para um momento de reajuste econômico as empresas precisam sensibilizar seus funcionários para uso econômico de seus recursos, a empresa faz isso através de campanhas de consumo consciente e racionalização os recursos nas unidades produtivas. É freqüente a aplicação de campanhas informais para evitar o desperdício (água e energia). Isso se confirma na fala do ENT 1.

**Social:** Uma empresa sustentável deve disseminar conhecimentos que influenciem na prática da sustentabilidade em um maior número de pessoas da sociedade, a empresa pesquisada executa esta atividade principalmente realizando campanhas de sensibilização com seus profissionais, de cunho educativo. Periodicamente a empresa é chamada para apresentações em entidades de classe e cursos práticos, de forma a disseminar as suas experiências e programas e práticas ambientais. Há vários projetos ambientais que foram reconhecidos por premiações ambientais, por sua economia de recursos ou bem feitorias na área ambiental. Isso se confirma na fala do ENT 1.

A sustentabilidade deve ser vista como algo a ser praticado por todos de forma igualitária, a empresa atua principalmente na sensibilização de seus profissionais, visando mudar a cultura e conceitos práticos de meio ambiente. Tendo a premissa de que o poder de mudança está principalmente embutido nos ideais e realizações relacionadas ao indivíduo, sendo ele a peça motriz para tal transformação. Em relação a empresa, cabe a ela desenvolver práticas e sistemas de controle que sejam aplicados para minimização dos impactos ambientais oriundos de suas atividades. Atuar no mercado com os princípios de sustentabilidade, onde os quesitos ambientais, sociais e econômicos estejam em equilíbrio. Isso se confirma na fala do ENT 1.

## 5 CONCLUSÃO

O crescimento da degradação ambiental aumenta em grande proporção entre os anos e são decorrentes de várias maneiras, desflorestamento, consumo indevido de água, descarte de lixo em lugares impróprios, consumo elevado de materiais não recicláveis, queima de combustíveis fósseis (dióxido de carbono), (gás metano) liberado no ar que é gerado pela pecuária, e queima de combustíveis e da biomassa, (óxido nitroso) gerado pelas empresas industriais e poluição da terra e água, todos estes fatores influenciam para o aquecimento global.

O setor da indústria já há alguns anos busca implantar ações de forma à contribuir positivamente na situação ambiental. É algo que se tornou obrigação para empresas que liberam qualquer tipo de efeito nocivo ao ambiente. Desde então foram implantadas regras e normas para empresas que tendem a seguir o papel sustentável e que entendem que seu papel é criar possibilidades de melhorias para o futuro.

Desta forma, o trabalho buscou informações em uma empresa sustentável do setor industrial cerâmico, para entender como funcionam suas atividades e sua visão de modo geral sobre produção mais limpa. O objetivo geral do estudo buscou analisar quais ações que são desenvolvidas por uma empresa que atua no ramo da cerâmica que se aplicam à promoção da sustentabilidade.

Partindo disto analisando o primeiro objetivo específico do estudo, que foi caracterizar a empresa que é objeto de estudo e os desafios encontrados para a promoção da sustentabilidade, constatou-se que a empresa está no ramo de cerâmica há 50 anos, sua missão é “proporcionar soluções de revestimentos com inovação e valor adequado, superando as expectativas de seus clientes, profissionais, acionistas e fornecedores”.

Quanto aos desafios encontrados para a promoção da sustentabilidade foi citado, o alto investimento para regularização de todas as atividades sustentáveis na empresa e da implantação dos sistemas de controle ambiental; mudança de cultura para conscientização e sensibilização para atendimento dos novos padrões ambientais dos profissionais; atendimento das leis ambientais estabelecidas pelos órgãos ambientais e a cobrança através das condicionantes ambientais que são necessárias às empresas.



Em relação ao segundo objetivo específico, identificar as práticas regulatórias que impulsionam a sustentabilidade na organização foi possível verificar que a empresa atende as leis e padrões dos órgãos ambientais, possui ações para controle dos recursos naturais, contam com licenças ambientais para o correto funcionamento ambiental das unidades industriais.

Verificando o terceiro objetivo específico, que trata de analisar as ações que são desenvolvidas no contexto local e global da sustentabilidade, a empresa conta com equipamentos e dispositivos de controle ambiental, para diminuir o lançamento de poeiras e partículas emitidas pelas chaminés da indústria, utiliza de estações de tratamento para reuso de todos os líquidos gerados pelo processo e executa ações de treinamentos para funcionários apresentando todos os controles e sistemas ambientais. É executado tratamento utilizando equipamentos de jet scrubbers, que reserva as partículas atmosféricas e gases nocivos a saúde humana e ambiental.

É feito reaproveitamento dos próprios rejeitos gerados no processo produtivo, e com esses rejeitos geram novas matérias primas, beneficiando o meio ambiente e reduzindo os custos com matéria prima. Utilizam trabalhos de otimização e consumo dos recursos energéticos, contribuindo para a redução do custo operacional e também o preço do produto final.

O quarto e último objetivo específico foi sugerir ações para fortalecer o equilíbrio ambiental, econômico e social sustentável da organização. No que tange ao equilíbrio ambiental a empresa possui um sistema de gestão ambiental, que é executado para identificar todos os aspectos e impactos ambientais gerados pela suas atividades e serviços, com isso avalia os riscos potenciais e implanta ações que possam eliminar ou minimizar estes impactos, usa de programas de coleta seletiva, destinando resíduos recicláveis para empresas recicladoras, e os não recicláveis para aterros industriais.

Usa de recursos naturais para seu suprimento industrial, atende todas as regulações ambientais para extração e uso de matérias primas, assim como para extração do bem mineral. Possui estação de tratamento para efluentes líquidos, que não são lançados nos corpos hídricos.

Ao equilíbrio econômico no atual período a empresa está em fase de redução de custo e buscando outras oportunidades de mercado, focando na

otimização de seus processos. Sensibiliza seus profissionais para o consumo consciente e racional dos recursos nas unidades produtivas.

Para o fortalecimento do equilíbrio social sustentável da organização, além de estar sempre organizando palestras sobre campanhas de cunho educativo sustentável, a empresa apresenta suas experiências, programas e práticas ambientais em entidades de classe e cursos práticos com o intuito de incentivar o uso dessas práticas e programas.

Analizou-se que as ações sustentáveis desenvolvidas pela empresa, são executadas com sucesso, possui programas de reciclagem, de consumo consciente das matérias primas e recursos energéticos, de tratamento de reaproveitamento de resíduos, tratamento de efluentes líquidos e tratamento de gases novos.

A pesquisa limitou-se apenas em uma empresa da região Sul de Santa Catarina, percebe-se a viabilidade de estudo em outras empresas e áreas da região. Como proposta para estudos futuros a partir deste tema, recomenda-se uma pesquisa em outras empresas do setor cerâmico, bem como uma análise de comparação entre empresas sobre ações sustentáveis, uma análise dos impactos ambientais causados pelo processo de algum produto ou serviço em um setor específico ou uma pesquisa de campo sobre como as empresas visualizam a gestão ambiental.

Conclui-se que o tema é muito relevante para todas as pessoas, assim como para empresas e acadêmicos que buscam especialização e informações a respeito. Com o tempo, o assunto se torna cada vez mais divulgado e cobrado das pessoas e organizações, entretanto poderia estar sendo mais utilizado nos processos produtivos das empresas. É oportuno lembrar que este é o mundo onde habitamos é responsabilidade nossa cultivar e fazer o bem.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Roberto. **Sociedade do conhecimento novas tecnologias, risco e liderança**. Lages: Uniplac, 2006.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas S.A, 1997.

BRASIL. Associação Brasileira de Cerâmica. **Cerâmica no Brasil- Número do setor**. 2006. Disponível em: <<http://www.abceram.org.br/site/?area=2&submenu=19>>. Acesso em: 23 nov. 2015.

BRASIL. Organização Mundial da Saúde. **OMS diz que poluição atmosférica mata oito milhões de pessoas por ano, 2015**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2015/06/oms-diz-que-poluicao-atmosferica-mata-oito-milhoes-de-pessoas-por-ano.html>>. Acesso em: 13 out. 2015.

BURCH, Sally. Sociedade da informação/ Sociedade do conhecimento. **Departamento de Ciência da Computação UFRJ**, Rio de Janeiro v 1 maio. 2006. Disponível em: <<http://www.dcc.ufrj.br/~jonathan/compsoc/Sally%20Burch.pdf>>. Acesso em 13 out 2015.

CAVALCANTI, Maralysa Correia de Souza; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Empreendedorismo Sustentável a as Dimensões de Schlange: Um Estudo Multicasos em Pequenas Empresas Sergipanas. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. 2013.

CORAL, Eliza; ROSSETTO, Carlos Ricardo. Sustentabilidade Corporativa e os modelos de planejamento estratégico: Uma equação Não Resolvida. Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração. 2003.

COSTA, Lucélia Lima Nascimento; MONTENEGRO, Ludmilla Meyer. Responsabilidade socioambiental: um estudo no setor de cerâmica vermelha de Itabaiana-SE. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade (AOS)**, Amazônia, v. 4, n.2, p. 147-172, 2015. Disponível em: <<http://www.unama.br/seer/index.php/aos/article/view/355/pdf>>. Acesso em: 03 maio 2015.

D'ARIENZO, Carlos Cesar. Administração, ciência? (I). **Administradores**, Rio de Janeiro, v 1, out. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/administracao-ciencia-i/25674/>>. Acesso em: 23 Nov. 2015.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental: Responsabilidade social e responsabilidade**. São Paulo: Atlas S.A, 2007

DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na Empresa**. São Paulo: Atlas S.A, 1999.

FERREIRA, Lillian Garcia. PHILIPPI, Arlindo Jr. Indicadores de desenvolvimento local e sua aplicação em municípios. IN: PHILIPPI, Arlindo. **Indicadores de sustentabilidade e gestão ambiental**. São Paulo: Manole, 2013.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira. [et al]. **Gestão do conhecimento organizacional**. Florianópolis: UFSC, 2010.

FREITAS, Eduardo. Como Amenizar os Problemas Ambientais. **Brasil Escola**. 2015. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/geografia/como-amenizar-os-problemas-ambientais.htm>>. Acesso em: 13 out. 2015.

FREITAS, Henrique de. CUNHA, Marcus Junior. MOSCAROLA, Jean. Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 97-109, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas S.A, 1991.

GOMES, Daniela. Sustentabilidade nas empresas. **Mundo da Sustentabilidade**, Rio de Janeiro v 1, Nov. 2011. Disponível em: <[http://www.sustentabilidades.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=274&catid=3&Itemid=84](http://www.sustentabilidades.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=274&catid=3&Itemid=84)>. Acesso em 20 out. 2015.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à Pesquisa Científica**. São Paulo: Alínea, 2001.

GUEDES, Ronaldo. Organizações: Conceito e classificação. **Administradores**, Goiânia, v 1, out. 2008. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/organizacoes-conceito-e-classificacao/25629/>>. Acesso em 22 nov. 2015.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002.

LODI, João Bosco. **História da administração**. São Paulo: Thomson, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas AS, 2008.

MARIENSE, Luiz Carlos. **Administração uma abordagem introdutória**. Florianópolis: Sulina, 1989.

MARQUES, Claudia Toffano Benevento [et al]. **Como elaborar projetos de pesquisa: linguagem e método**. São Paulo: FGV Editora, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2004.

MORETTO, Cleide Fátima [et al]. O Desenvolvimento Sustentável na Perspectiva Local: A Percepção do Sentido da Sustentabilidade pelos Residentes do Município de Passo Fundo. Fundação de Economia e Estatística. 2014.

PEREIRA, Adriana Camargo [et al]. **Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente**. São Paulo: Saraiva 2011.

PORTILHO, Fátima. **Sustentabilidade ambiental, consumo e cidadania**. São Paulo: Cortez, 2005.

QUEL, Luiz Felipe. **Gestão de conhecimento e os desafios da complexidade nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

REIS, Lineu Belico dos Garcia. Indicadores de energia, desenvolvimento e sustentabilidade. IN: PHILIPPI, Arlindo Jr. **Indicadores de sustentabilidade e gestão ambiental**. São Paulo: Manole, 2013.

ROSSETTI, Adroaldo [et al]. A Organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Scielo**, Brasília, v 37, jan. 2008. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n1/06.pdf>>. Acesso em 13 out 2015.

SALVADOR, Ângelo Domingos. **Métodos e Técnicas de pesquisa bibliográfica**. Porto Alegre: Sulina, 1981.

SANTOS, Sheila. Sociedade do conhecimento. **Administradores**, Rio de Janeiro, v 1, jul. 2009. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/sociedade-do-conhecimento/32288/>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

SILVA, Adelphino Teixeira. **Administração Básica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Andressa Hennig. FOSSÁ. Maria Ivete Trevisan. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. 2013.

SOUZA, Paula de; DAHMER, Elisete Pfitscher. Gestão e Sustentabilidade Ambiental: Estudo em um Órgão Público do Estado de Santa Catarina. Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração. 2013.

STEWART, Thomas. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, James Arthur. Finch.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

STRAUSS, Anselm. CORBIN, Juliet. Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. **Qualitative Sociology**, London, v. 13, n. 1, p. 3-21, mar. 1990. Disponível em:<<http://link.springer.com/article/10.1007/BF00988593>>. Acesso em: 13 maio 2016.

WINTER, Georg. **Gestão e ambiente: modelo prático de integração empresarial.**  
Lisboa: Texto Editora, 1992.

## APÊNDICE

## ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

### Para a caracterização do empreendimento:

1. Quais são os principais desafios da empresa na busca pela sustentabilidade? Como a gestão percebe esse conceito?
2. Quais são os principais desafios regulatórios encontrados pela empresa durante o seu percurso? O que vem sendo feito para observá-los cuidadosamente?
3. O que as agências reguladoras que controlam a atividade da empresa costumam fazer para adequar as ações às expectativas dos *stakeholders*?

### Práticas de Sustentabilidade: Nível ambiental

#### Nível Ambiental Local:

4. Que ações relativas ao meio ambiente a empresa vem observando no contexto de seu entorno?
5. De que modo a gestão e os níveis operacionais são orientados quanto a eficiência na utilização de recursos que são diretamente relacionados com o conceito de sustentabilidade?

#### Nível Ambiental Global:

6. Há algum impacto das alterações globais relacionadas ao meio ambiente na atividade da empresa? De que forma eles se materializam e quais as ações estão sendo desenvolvidas para acompanhar esses aspectos?

### Práticas de Sustentabilidade: Nível Econômico

#### Nível Econômico Local:

7. De que maneira a empresa tem se posicionado para manter os preços acessíveis ao seu público-alvo?
8. Quais são as ações que são observadas para manter um equilíbrio entre os níveis de produção e as atividades dos colaboradores?
9. De que maneira a empresa entende que deve se posicionar para manter seu equilíbrio fiscal?

#### Nível Econômico Global:

10. O comércio internacional, e a dinâmica econômica externa, traz algum tipo de influência para o negócio? Quais são os principais impactos?
11. De que forma a competitividade dos produtos no exterior pode impactar o desenvolvimento do negócio?
12. De que maneira a empresa percebe a influência do crescimento de outros países emergentes? Isso tem algum impacto nos negócios da empresa? Quais são?



## Práticas de Sustentabilidade: Nível Social

### Nível Social Local:

13. Como a empresa colabora para a melhor distribuição de renda na sociedade em que está inserida?

14. Há alguma possibilidade de a empresa contribuir socialmente para a geração de novas oportunidades de emprego nos próximos anos?

### Nível Social Global:

15. É possível que a empresa colabore para a diminuição da desigualdade social? De que forma?

16. De que maneira a empresa colabora para um aumento na qualidade do nível de vida dos indivíduos?

## Ações para a implementação de práticas de sustentabilidade

### Ambiental

17. Quais ações que empresa atribui para induzir praticas sustentáveis que não venham poluir e que diminuam o uso de recursos vindos do meio ambiente?

18. Como a empresa reage diante da perda da biodiversidade no planeta e de que maneira isso pode ser advertido para melhorar a pratica da sustentabilidade?

### Econômica

19. De que maneira a empresa está se preparando para manter suas atividades adequadas em um momento de ajuste econômico?

20. De que maneira a empresa vem sensibilizando (ou como ela pode fazer isso) seus funcionários para um momento de ajuste econômico?

### Social

21. De que forma a empresa pode disseminar conhecimentos que influenciem na prática da sustentabilidade em um maior número de pessoas da sociedade?

22. Que medidas a empresa pode tomar para que a sustentabilidade seja vista como algo a ser praticado por todos, igualmente?